

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

國民中小學校長組織社會化因應策略之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2413-H-032-007-

執行期間：92 年 08 月 01 日至 93 年 07 月 31 日

執行單位：淡江大學教育政策與領導研究所

計畫主持人：陳錫珍

計畫參與人員：翟淑菁，黃慧真，唐嘉彥

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 12 月 23 日

國民中小學校長組織社會化因應策略之研究

壹、前言

近幾年來面對一波波的教育改革以及迅速變遷的社會，校長身為學校的中心領導人物對於一個學校事務的運作、成員間的互動、文化與氣氛、學生的發展與學習、及整體的表現均具有深切的影響。正由於學校及教育系統面臨快速的變遷，校長的角色愈趨多元，其工作內容也愈趨複雜與不穩定。這些對於新任校長(new principal)而言，無論是缺乏經驗的初任校長(beginning principals、first-time principal)或是轉換學校的繼任校長(successor principal)，尤其是一項重大考驗。除了要處理繁忙的工作及難以預料的學校問題之外，新任校長同時還要學習及適應新的工作環境及角色，解決到職初期所遭遇的種種挫折、焦慮、與困境，並且在最短時間內調整自己以發揮應有的功能。當新任校長進入一個新的學校任職，在學校組織適應與學習新的工作角色，也是其社會化過程的開始。

有關組織成員社會化的重要性幾十年來已受到企業界及其他專業領域的重視，在教育領域方面已有不少國內外學者以社會學的觀點探討教師社會化，至於教育行政領域有關教育行政人員社會化的相關研究，國外已有一些學者針對校長培育階段的教師、助校長(assistant principal)、初任校長、及轉換學校的繼任校長等進行專業社會化或組織社會化的實證研究。國內有關初任校長及一般校長社會化及領導人繼任(leadership succession)等相關主題的探討並不多見，質性研究深度訪談法的使用較為少見，有關學校領導人校長的社會化歷程之相關研究仍付之闕如，國內國民中小學校長對於個人組織社會化過程中的學習所採取的具體作為、所面臨的困難、及所需的資源等問題至目前為止對此一領域的瞭解也所知有限。本研究於研究內容、對象、及研究方法上與其他相關研究均有所不同，希冀能瞭解校長組織社會化的本質與過程，及其相關問題與因應策略，其研究結果能對學校領導人的組織社會化在實務上的具體策略與作法有深入的剖析，並提供教育行政機構成功推行校長培育、職前教育及導入、以及在職專業發展之參酌，應可提升對此一重要領域的瞭解。

貳、研究目的

本研究之目的在研究國民中小學新任校長組織社會化的情形及其因應策略之運用，並探討新任校長在組織社會化過程當中的人際支持系統情形。主要以質性研究的深度訪法(in-depth interview)，探討：

- 一、國中小新任校長（包括初任校長與繼任校長）組織社會化之狀況為何？
- 二、國中小新任校長組織社會化過程之因應策略為何？
- 二、新任校長組織社會化問題之人際支持系統為何？
- 三、針對國中小校長組織社會化實務提出具體建議。

參、文獻探討

本研究之主要目的在於瞭解中小學新任校長組織社會化的情形及因應策略

之運用，並探討校長在組織社會化過程中的人際支持系統及資訊蒐集。以下就組織社會化的階段、組織社會化學習的內容、組織社會化實務、社會化結果、以及社會化過程中的資訊蒐尋等五方面的文獻分別做探討。

一、社會化階段

許多研究社會化過程的學者將組織成員在組織中的學習歷程視為如同幼童的成長一般，似乎有階段性發展的現象及需求，因此提出社會化階段模式或架構來說明新進成員在組織中的學習和適應如何發生，以辨識組織外部人員(outsider)變成完全社會化的內部人員(insider)的期間所包括的各個階段內容及意義。Schein(1978)由組織及個人的觀點來探討組織社會化的階段，認為新進成員在進入組織之後，會在組織中連續經歷三個階段，各包括不同的事件與問題：(1)階段一：進入階段(entry)；(2)階段二：社會化階段(socialization)；(3)階段三：互相接納階段(mutual acceptance)。Wanous(1980)綜合歸納多位學者的觀點，提出社會化階段整合性的取向(Integrative Approach to Stages of Socialization)，認為進入組織的社會化過程包含以下四大階段：階段一：面對及接受組織現實(confronting and accepting organizational reality)；階段二：獲得角色的明確度(achieving role clarity)；階段三：將自己於組織情境中定位(locating oneself in the organizational context)；階段四：察覺成功社會化的線索(detecting signposts of successful socialization)。Hart(1991)認為學校領導人正式進入組織後的社會化包含以下三大階段：(1)接觸階段(encounter, anticipation, or confrontation)；(2)調適階段(adjunct, accommodation, clarity)；(3)穩定階段(stabilization, role management, location)。

二、社會化學習的內容

Feldman(1981)認為社會化包含三項同時進行的學習內容與過程：(1)學習適當的角色行為；(2)發展工作所需的技巧與能力；以及(3)適應工作團體的規範與價值。Fisher(1986)則將社會化學習的內容進一步細分為五大類行為及，各類內容的學習通常會導致新進人員產生行為及態度上的改變：(1)基本的學習(preliminary learning)：瞭解學習的必要性、學習的內容、及學習的對象。(2)對組織的瞭解(learning about the organization)：包括組織目標、價值與政策。(3)在工作團體運作的方式(learning to function in the work group)：包括團體的價值、規範、角色及友誼關係。(4)勝任工作之道(learning how to perform the job)：包括工作所需的技能和知識。(5)自我的瞭解(personal learning)：從工作及在組織中的經驗瞭解自我的個性(self-identity)、期望、自我形象及動機。此外，Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner(1994)認為組織社會化乃是個人為了適應一個新的或不同的組織角色所需的學習，並將其內容分為以下六項構面：(1)工作熟練度(performance proficiency)；(2)人員(people)；(3)政治(politics)；(4)語言(language)；(5)組織目標與價值觀(organizational goals and values)；(6)歷史(history)。

三、社會化實務

學者將有關個人角色轉換的經驗如何被組織其他成員所建構的方式稱之為組織社會化戰術(tactics)(Van Mannen, 1978)，組織採用這些社會化戰術通常是因為傳統而非有意識性的選擇，不同的戰術及其可能導致的社會化結果，Van Mannen & Schein(1979)認為社會化戰術可分為六大構面，每一構面均包含兩個相對的戰術：(1)集體與個別戰術(collective versus individual socialization processes)；(2)正式及非正式戰術(formal versus informal socialization processes)；(3)程序及隨機戰術(sequential versus random socialization processes)；(4)固定及變動戰術(fixed versus variable socialization processes)；(5)伴隨及分離戰術(serial versus disjunctive socialization processes)；(6)賦與及剝奪戰術(investiture versus divestiture socialization processes)。Jones(1986)進一步將上述 Van Mannen & Schein 的社會化戰術劃分為三大範疇：(1)情境(context)：與組織提供新進者資訊的情境有關，包含集體與正式戰術，個別與非正式戰術；(2)內容(content)：與組織提供新進者資訊的內容有關，包括程序與固定戰術，隨機與變動戰術；及(3)社會性(social aspects)：與社會化過程的人際互動有關，包括伴隨與賦與戰術，分離與剝奪戰術。

四、社會化結果

Van Maanan & Schein(1979)認為個人在學習及扮演工作角色的社會化過程中所獲取的角色取向可視為一個由監護取向起始的一端發展至另一端為創新取向的連續體(continuum)，其中創新取向又可再分為兩種不同的類型，所以共包含至少以下三種由不同組合的社會化戰術所產生的社會化結果：(1)監護取向(custodial orientation)；(2)內容創新(content innovation)；(3)角色創新(role innovation)。此外，Nicholson(1984)則是將社會化的結果做進一步的延伸，強調個人及角色的發展（即個人或角色的改變），認為社會化使工作繼任者獲得四種可能的調適結果：(1)複製：指個人或角色均無任何改變，相當於監護的反應；(2)吸收：角色仍舊不變，但是個人有所改變成長；(3)決心：個人僅有少許改變，但有重大的內容或角色創新；及(4)探索：指角色及個人均有所改變。

五、社會化過程的資訊搜尋

近年來有幾項研究指出新進者會主動蒐尋資訊，而且資訊的蒐尋對其組織社會化結果也有所影響，例如 Miller & Jablin(1991)的研究指出新進人員在適應新工作或環境時，會有相當程度地依賴其他組織成員所提供的資訊，以作為其在組織中產生影響力的策略或戰術之依據。Morrison(1993)的研究發現尋找資訊之頻率會與工作滿足、績效呈正向相關，而與離職意願呈反向關係，但並未說明透過何種來源與方式、蒐尋何種資訊使新進者之工作滿足及績效提高。Ostroff & Kozlowski(1992)的研究發現資訊蒐尋頻率與滿足、承諾、適應呈正向關係，與壓力、離職意願呈反向關係。此外，學者也開始探討社會化過程中新進成員蒐尋資訊的種類(types)、來源(sources)及方式(tactics)。

肆、研究方法

本研究以立意取樣方式選取願意參與研究之對象，研究對象為台北縣市現職國中小新任校長，其中國中校長 9 位(初任校長 5 位、繼任校長 4 位)，以及國小校長 9 位(初任校長 6 位、繼任校長 3 位)，共計 18 位。其中初任校長部分以任職第一年的校長為主，繼任校長部分則以校長年資至少 4 年以上且在任職的新學校任期未滿兩年的校長為主。

本研究採用質性研究中的深度訪談 (in-depth interview)，以半結構式 (semi-structured) 訪談方式來研究國民中小學新任校長組織社會化的情形及其因應策略之運用。並探討新任校長在組織社會化過程當中的人際支持系統情形。本研究並針對深度訪談所得之逐字稿進行整理分析，依據 Miles and Huberman (1994) 之質性資料分析方法，將各主題內容加以分類、編碼、比對、及分析，資料分析過程由研究者與研究助理共同進行。

伍、結果與討論

本研究的主要發現如下：

(一) 新任校長到任初期的適應情形：

參與本研究的 18 新任校長中，有 7 位 (國小 6 位，國中 1 位) 表示到任初期的經驗與感受與到任之前的預期無太大差異或大致符合，而有 8 位校長 (國小 2 位，國中 6 位) 認為到任之後在學校實際體認的現實比未就任之前對學校的想像或瞭解還要來得嚴重，另有 2 位校長 (國小 1 位，國中 1 位) 認為到任後對學校的實際瞭解及適應情形比未到任之前的預期還要好一些，有些問題不如原先所聽聞或想像地來得嚴重，最後有 1 位國中校長認為好壞各佔一半，有些狀況比原先瞭解地來得嚴重，有些則比原先所預想的來得順利。由上述結果並發現，到任初期有感受到現實與到任前的理想有所差距的 6 位國中小校長中，其中初任校長即佔了 4 位，而初任國小校長則大多覺得差距不大，到任之後適應情形還算順利。

(二) 新任校長適應新學校所遭遇的主要難題：

參與本研究的新任校長在就職初期所遭遇的難題包括：教師專業素養不足且缺乏創新精神、行政人員工作職務的分配、與行政團隊的合作與溝通、經費不足 (含空間及硬體設備問題)、學校相關人員衝突的協調 (含教職員、家長團體、志工團體等)、學校特色的缺乏、教職員安於現狀且缺乏創新、及學生升學壓力等。其中教師專業素養不足且缺乏創新精神的問題為許多新任校長 (18 位中有 7 位，其中國小 2 位，國中 5 位) 認為是就任後所遭遇的主要難題，其次有 6 位校長 (國小 4 位，國中 2 位) 將經費問題視為就任初期的主要難題之一，最後有 3 位國中新任校長認為學校教職員工普遍安於現狀，創新意願有待提昇。本研究結果發現國小及國中新任校長所遭遇的難題略顯不同，國小校長所遭遇的難題類型各有所不同，而國中部分則有幾項許多校長所共有的問題，在 9 位國中校長中有 5 位均將教師專業素養不足且缺乏創新精神視為主要問題，另外教職員安於現狀且缺乏創新 (3 位) 及學生升學壓力 (1 位) 的問題則只有國中新任校長提出，國小校長並未遭遇到類似問題。

(三) 新任校長因應組織社會化問題的主要方式：

本研究校長因應組織社會化問題的方式主要有拜訪里長及社區人士、與行政人員及教師舉行座談進行溝通、寫信給全校教師溝通個人辦學理念、與家長及家長會成員進行溝通、提高在學校的能見度（例如親自站導護，在門口與家長、學生及社區居民親自打招呼）、加強行政人員行政效率、尋求硬體及空間設備的相關資源、及親自帶領教師及行政人員完成行政及教學相關活動。

(四) 新任校長組織社會化的主要支持對象：

新任校長在組織社會化過程中的主要支持對象包括：學校行政團隊相關人員（尤以處室主任為主）（國小 5 位，國中 1 位）、師傅校長（國小 4 位，國中 2 位）、前任校長（國小 1 位）、同儕校長（國小 1 位，國中 5 位）、先前服務單位的老同事（國中 2 位）、配偶（國小 3 位，國中 1 位）及其他（國小 3 位，國中 2 位）。本研究結果發現，國小校長部分以學校行政團隊處室主任為主要支持對象（9 位中有 5 位，其中 4 位為轉任校長），而國中校長部分則以同儕校長為主要支持對象佔多數（9 為中有 5 位，其中 4 位為初任校長）。

陸、參考文獻

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, (vol. 4)(pp.111-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hart, A. W. (1991). Leader succession and socialization: A synthesis. *Review of Educational Research*, 61, 4, 451-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*(2nd ed.). Thousand Oak, CA: Sage.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 1, 92-120.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Van Mannen, J.(1978). People processing. *Organizational Dynamics*, 7, 18-36.
- Van Mannen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*(vol.1)(pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI, Press.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

柒、計畫成果自評

本研究所得結果與原計畫所預期完成之工作項目如文獻蒐集、訪談大綱及題目的設計、訪談對象的確定、深度訪談的進行及資料分析等均順利完成，亦與原計畫預期達成的目標及成果相符，研究成果將於學術期刊上發表，其應用價值將有助於提昇國中小學校組織社會化策略之實務，並作為教育行政主管機關制訂校長培育、職前教育與導入、及專業發展之參考。